L'ENTRETIEN ANNUEL PROFESSIONNEL

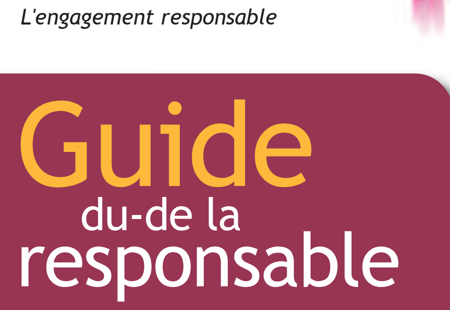
RÉSEAU DES CPIE





CENTRES PERMANENTS
D'INITIATIVES POUR
L'ENVIRONNEMENT

L'engagement responsable



Guide du-de la responsable

Date de création : décembre 2012

avec le soutien de :









www.cnarenvironnement.org
www.cpie.fr

SOMMAIRE



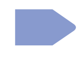
CNAR
ENVIRONNEMENT



CPIE
CENTRES PERMANENTS D'INITIATIVES POUR L'ENVIRONNEMENT

Préambule

Ce mode d'emploi a été conçu pour accompagner les responsables dans la mise en place d'un processus d'évaluation annuelle au sein de leur structure, en rappelant notamment les obligations légales, mais également pour les guider dans la préparation et la passation de cet entretien. Les hommes et les femmes salarié-e-s de l'association constituent les richesses humaines qui soutiennent et accompagnent le projet associatif porté par les dirigeants bénévoles. Ils-elles contribuent à son déploiement concret. Leur suivi et leur accompagnement régulier sont donc un facteur clé de réussite du projet associatif et stratégique. Les salarié-e-s de l'association ont généralement un réel intérêt pour ce projet, il est donc nécessaire de placer en continu leur action au regard du sens du projet.



Obligations légales et objectif de réseau

Les principales obligations légales de l'employeur

- Mettre en place un entretien professionnel pour tous-tes les salarié-e-s ayant au moins deux ans d'ancienneté dans le CPIE.
- Programmer un entretien professionnel pour ses salarié-e-s au minimum une fois tous les deux ans (ou une fois tous les ans lorsqu'il est effectué en même temps que l'entretien annuel dans le cadre d'un entretien annuel professionnel unique).
- Informer de manière individuelle les salarié-e-s sur la méthode et les techniques d'évaluation choisies.
- Informer au préalable les salarié-e-s sur les dispositifs d'orientation et de formation existants (DIF, CIF, VAE, bilan de compétences) et les moyens d'accès à l'information sur ces dispositifs (voir annexes 1 à 3).
- Informer/consulter les instances représentatives du personnel le cas échéant (Comité d'entreprise, CHSCT ou à défaut les délégués du personnel)
- Effectuer une déclaration préalable auprès de la CNIL, en cas de suivi informatique des entretiens annuels et professionnels (déclaration obligatoire pour tout traitement automatisé de données).

Pour une information plus détaillée, voir les textes législatifs :
- Accord national interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salarié-e-s à la formation tout au long de la vie profesionnelle
- Avenant n°1 du 8 juillet 2004 à l'ANI du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salarié-e-s à la formation tout au long de la vie professionnelle.

L'objectif du réseau des CPIE

À travers cet accompagnement dans la mise en place de l'entretien annuel professionnel, l'Union nationale veut aider les CPIE à mieux se conformer aux obligations légales mais aussi répondre à la volonté du réseau d'aller plus loin dans la gestion des compétences dans le cadre du projet de Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).

► Pourquoi un entretien annuel ?

L'entretien annuel professionnel est la pierre angulaire du système de gestion des compétences que le réseau des CPIE ambitionne de mettre en place. En effet, le diagnostic des compétences des collaborateurs-trices et le recueil des souhaits d'évolution vont permettre de détecter les besoins de formation et d'élaborer un programme de formation « CPIE » complété par un programme de formation « réseau » sur les thématiques transverses et d'organiser les mobilités professionnelles (ou les évolutions salariales). La mise en place de cet entretien est donc indispensable pour développer les emplois et les compétences futurs des CPIE et de manière plus générale du réseau des CPIE, pour mener à bien les projets associatifs et développer des activités innovantes.

L'entretien annuel professionnel vise à dresser un bilan de la période écoulée et à définir des objectifs d'évolution pour la période à venir, à court, moyen voire long termes.





► Quels sont les objectifs de cet entretien ?

Objectifs pour les directeurs-trices et responsables de CPIE :

- Répondre aux obligations légales.
- Lancer une dynamique de développement des compétences au sein de la structure.
- Pouvoir évaluer, de manière objective, les personnes dans leur fonction à travers un diagnostic précis des compétences pour mieux détecter les besoins de formation ou d'évolution et identifier des pistes de développement des compétences adaptées.
- Connaître les projets professionnels de leurs collaborateurs-trices (souhaits d'évolution, de mobilité), pour pouvoir les anticiper et les accompagner, dans la limite des possibilités.

Objectifs pour les collaborateurs-trices :

- Avoir un retour sur le travail effectué dans l'année pour pouvoir se situer.
- Pouvoir échanger librement avec son-sa responsable sur ses compétences, ses réussites, ses difficultés.
- Avoir une idée de « là où il-elle en est », pouvoir se positionner sur ses compétences acquises et sur ses axes de progrès.
- Élaborer avec son-sa responsable, le cas échéant, un plan d'action pour développer ses compétences, en acquérir de nouvelles et ainsi organiser la progression.
- Réfléchir à son projet professionnel et envisager des perspectives de développement dans le CPIE, le réseau des CPIE ou en dehors, au regard de ses attentes, ses compétences et des possibilités offertes.

Objectifs pour le programme GPEC du réseau :

- Pouvoir capitaliser, au niveau de l'Union nationale, les besoins de formation des CPIE pour proposer un programme de formation national sur les thématiques transverses et adapter les offres de formation professionnelle.
- Avoir une idée des compétences clés et des projets professionnels (souhaits d'évolution, de mobilité géographique...) des collaborateurs-trices du réseau pour organiser la mobilité professionnelle intra-réseau (mise en place d'une bourse des emplois pour mettre en relation les responsables qui cherchent à recruter avec les collaborateurs-trices qui ont des souhaits de mobilité géographique).

Cet outil s'intègre également dans la démarche globale de suivi des CPIE par l'Union nationale. Il permet en effet aux directeurs-trices et responsables de CPIE de recueillir les informations sur le personnel qu'ils-elles devront reporter dans les fiches du personnel sur la plateforme ressources humaines en ligne du réseau (http://plateforme.cpie.fr). La mise à jour annuelle des données du personnel s'en trouve ainsi facilitée.

► Quel est l'esprit de cet entretien ?

- L'objectif de la mise en place de cet entretien dans les CPIE est avant tout de favoriser le dialogue, l'échange et la discussion entre responsables et collaborateurs-trices, tout en se plaçant dans une logique de progrès et de développement à la fois pour les collaborateurs-trices et pour les structures.
- Le-la collaborateur-trice doit être acteur-trice de cet entretien, force de proposition. L'entretien annuel professionnel fait partie du processus de construction d'une collaboration efficace et durable entre le-la collaborateur-trice et son-sa responsable.
- Il comprend une évaluation de la période passée, mais n'est en aucun cas un jugement de valeur.

► Comment intégrer cet outil dans vos pratiques actuelles ?

Cet outil a été conçu pour permettre aux CPIE de mettre en place ou d'enrichir leurs supports d'entretien annuel professionnel. Les directeurs-trices ont bien entendu la possibilité de l'adapter à leurs pratiques et à leurs besoins.
Toutefois, à terme, un certain nombre d'informations seront indispensables à l'Union nationale pour mettre en place et faire fonctionner le système de gestion des compétences du réseau des CPIE, notamment, les compétences clés des collaborateurs-trices, les besoins de formation sur les thématiques transverses et les souhaits d'évolution ou de mobilité. Il est donc important que ces points puissent être abordés en entretien.





La passation et le contenu de l'entretien annuel professionnel

La mise en place de l'entretien annuel professionnel

La mise en place ou la modification d'un processus d'évaluation dans une structure n'est pas une démarche anodine. Elle peut engendrer des questionnements, des inquiétudes, des réticences de la part des collaborateurs-trices. Aussi, pour optimiser les conditions de cette mise en place, il est préférable d'organiser au préalable une réunion de lancement ou de réactualisation du dispositif.
Au cours de celle-ci, le-la directeur-trice pourra présenter la démarche et les outils utilisés dans le cadre de cette évaluation et expliquer les objectifs de cette mise en place ou de cette actualisation, organiser un temps d'échanges avec ses collaborateurs-trices pour qu'ils-elles puissent faire part de leurs réactions, leurs inquiétudes et poser leurs éventuelles questions.

Durée de l'entretien

Pour être efficace, l'entretien annuel professionnel ne doit pas durer plus d'1h30-2h00, au risque de déborder sur d'autres sujets. Cet entretien doit être cadré et limité dans le temps, tout en laissant la place au dialogue et à l'échange.

Qui conduit l'entretien ?

Au regard des pratiques actuelles, en règle générale, étant donné que les CPIE sont de petites structures, c'est le rôle du-de la directeur-trice de mener cet entretien.
Pour favoriser un échange serein et équilibré, il est préférable que l'entretien annuel professionnel soit mené par le-la directeur-trice seul-e (ou par le-la responsable hiérarchique à qui cette responsabilité a été confiée).
En effet, il faut avoir à l'esprit que lorsque le-la collaborateur-trice se retrouve en entretien face à deux personnes (ex : directeur-trice et administrateur-trice), cela crée un déséquilibre qui peut avoir un impact sur la dynamique de l'entretien. Les deux évaluateurs-trices doivent donc être vigilant-e-s dans cette situation à bien créer un climat de confiance avant de rentrer dans l'évaluation du-de la collaborateur-trice.
Il est également important dans ce cas de veiller à bien définir au préalable qui conduit l'entretien, et à se mettre d'accord sur ce qui sera dit au-à la salarié-e et sur les décisions qui pourront être annoncées.
Par ailleurs, si le-la directeur-trice délègue la responsabilité de cette évaluation au-à la responsable de secteur qui assure le suivi quotidien du-de la collaborateur-trice, il-elle doit veiller à ce que celui-celle-ci ait été formé-e voire accompagné-e en amont dans la conduite de ces entretiens.

La préparation de l'entretien

Un entretien annuel professionnel n'est pas un point informel entre le-la responsable et le-la collaborateur-trice. Pour que celui-ci se déroule dans les meilleures conditions possibles, et de manière la plus objective possible, il est indispensable que le-la responsable, comme le-la collaborateur-trice puissent prendre le temps de le préparer.
La première étape pour le-la responsable qui va faire passer cet entretien est d'avoir été formé-e à la conduite et aux techniques de l'entretien annuel professionnel (formation proposée par l'Union nationale des CPIE par exemple).
Un suivi annuel des faits marquants (réussites, difficultés du-de la collaborateur-trice) permet au-à la responsable de bien préparer cet entretien au fur et à mesure que l'année s'écoule. Il-elle peut ainsi objectiver son évaluation de fin d'année (compétences, objectifs...) à l'aide de faits concrets qu'il-elle aura consignés.

L'entretien intermédiaire

L'entretien annuel professionnel gagnera en efficacité si un entretien intermédiaire (au bout de 6 mois par exemple) est réalisé en complément. Cet entretien assez court (environ 1h), peut être mené éventuellement par le-la responsable de secteur.





À partir de la trame (allégée) de l'entretien annuel professionnel de fin d'année, il permet de faire un point d'étape avec le-la collaborateur-trice sur l'avancement des objectifs qui lui ont été fixés et sur le plan de développement élaboré pour l'aider à progresser dans son travail.

L'entretien intermédiaire permet donc de :
- Faire la jonction entre deux entretiens annuels professionnels, ne pas attendre la fin de l'année pour parler des difficultés, des points bloquants et trouver des solutions pour tenter de les résoudre.
- Faire un meilleur bilan de l'année écoulée lors de l'évaluation de fin d'année
- Diminuer le temps passé lors de l'entretien de fin d'année en faisant deux entretiens de plus courte durée.

Les différentes parties de l'entretien

(voir en annexe l'exemple de trame remplie)

► Le bilan de l'année écoulée

Cette partie permet au-à la collaborateur-trice de s'exprimer librement sur la façon dont il-elle a vécu la période qui vient de s'écouler (ambiance dans la structure...). Il-elle peut également proposer ici les solutions qui lui paraissent pertinentes à mettre en place pour résoudre les éventuelles difficultés rencontrées.

Dans un premier temps, le-la responsable est dans une posture d'écoute attentive, il-elle laisse le-la collaborateur-trice s'exprimer et prend note de ce qui lui est dit. Mais il est important que le-la responsable puisse ensuite réagir à ce qu'il-elle a entendu, faire un retour au-à la collaborateur-trice sur les points concordants et divergents, sans toutefois prendre de décisions immédiates (celles-ci découleront des étapes d'évaluation suivantes).
Le point de vue du-de la responsable n'est pas formalisé sur le support d'entretien puisque tout cela sera repris et précisé dans les grilles suivantes.

Dans la rubrique points forts/réussites, le-la collaborateur-trice et le-la responsable peuvent évoquer les compétences extra-professionnelles acquises par le-la collaborateur-trice ou encore l'implication du-de la collaborateur-trice dans la structure (qui peut également être évaluée en tant que savoir-être clé dans la rubrique diagnostic des compétences).

► L'évaluation du-de la collaborateur-trice dans sa fonction

Le-la collaborateur-trice fait part de son auto-évaluation, puis le-la responsable fait part de son évaluation. Si des points de divergence existent, il est important que le-la responsable et le-la collaborateur-trice puissent en discuter pour arriver à un consensus. Si ces points de désaccord persistent malgré tout, il est possible de les signifier dans la case « commentaires ».

■ L'évaluation des activités

Pour évaluer les activités, le-la responsable et le-la collaborateur-trice ont intérêt à se référer aux fiches de postes. L'évaluation peut porter sur les activités spécifiques au poste mais également sur les activités d'ordre général qui nécessitent l'implication du-de la collaborateur-trice dans le fonctionnement global de la structure (voir mode d'emploi fiches emplois-types).

■ L'évaluation et la fixation des objectifs

L'évaluation et la fixation des objectifs du-de la collaborateur-trice viennent naturellement dans le prolongement du regard sur les activités exercées. Il faut bien noter qu'on se place ici du point de vue de la structure : c'est l'occasion de fixer des objectifs qui vont permettre à la structure de s'adapter à son environnement et de déployer le projet associatif et stratégique.
Lorsqu'on a fixé des objectifs l'année précédente, on fait le point sur l'atteinte des objectifs. Ensuite on fixe les objectifs pour l'année suivante.





Grille d'évaluation proposée pour évaluer l'atteinte des objectifs de l'année précédente :

Cota-tion	Degré d'atteinte de l'objectif	Définition
1	Objectif dépassé	La personne a fait plus que ce qu'on attendait d'elle ou a pris des initiatives qui ont permis d'aller plus loin encore que l'objectif fixé
2	Objectif atteint	Les résultats attendus sont vérifiés dans leur globalité
3	Objectif partiellement atteint	Tous les résultats attendus ne sont pas atteints ou ils l'ont été d'une manière non satisfaisante
4	Objectif non atteint	Pas de résultat obtenu
5	Objectif reporté	D'un commun accord entre le responsable et le-la collaborateur-trice l'objectif a été reporté pour des raisons qui peuvent être liées ou non au-à la collaborateur-trice (problème de calendrier, imprévu, contraintes extérieures, nouvelles priorités...)

Qu'est-ce qu'un objectif ?

Un objectif exprime un résultat à atteindre, un but rendu opérationnel grâce à la fixation d'indicateurs de résultats, d'échéances et de moyens. Ce n'est pas simplement une direction, une intention, une action, ou un but formulé de façon générale (ex : développer les actions d'accompagnement des territoires).
Pour tout objectif fixé, il est nécessaire de pouvoir répondre à la question « comment saura t-on qu'il est atteint ? »

Les objectifs fixés lors de l'entretien annuel professionnel sont individualisés. Aussi, lorsque la personne est concernée par un objectif qui concerne plusieurs personnes, il est nécessaire de bien définir la contribution spécifique attendue de la part de cette personne.

Un objectif peut être quantitatif ou qualitatif :

- **Objectifs quantitatifs** : ils sont généralement les plus simples à définir car ils se mesurent précisément (ex : nombre d'évènements de sensibilisation réalisés, diminution du nombre d'heures de préparation des animations, augmenter le nombre de partenariats de X à Y, pour le secteur sensibilisation/éducation à l'environnement, conclure un partenariat avec un laboratoire de recherche...). Mais l'activité d'un CPIE se prête davantage à des objectifs qualitatifs.

- **Objectifs qualitatifs** : ils sont parfois plus difficiles à fixer car leur atteinte est moins simple à évaluer. Dans ce cas, lors de la fixation de l'objectif, il faut penser aux faits concrets qui permettront d'évaluer son atteinte et se référer à ces faits lors de l'évaluation.
  Ces faits expriment soit des comportements qui montrent que la personne a fait ce qu'on attendait d'elle, soit des résultats qui démontrent que l'action a porté ses fruits (ex : l'amélioration de l'implication dans l'équipe peut s'évaluer par rapport au nombre d'absences du-de la collaborateur-trice aux réunions d'équipe, au nombre de projets auxquels il-elle participe, à sa participation à l'accueil des nouveaux-velles embauché-e-s...etc.).

Dans cette partie consacrée à l'évaluation des activités, sont abordés les objectifs liés à l'activité permanente du-de la collaborateur-trice concerné-e.
Il existe différents types d'objectifs liés à l'activité :

Objectifs	Définitions
Objectifs stratégiques	Ils s'intègrent dans le cadre du projet associatif et stratégique (politiques, orientations stratégiques définies par le conseil d'administration et l'assemblée générale)
Objectifs économiques	Volume de conventions, gestion des coûts...
Objectifs de qualité de service	En interne et en externe
Objectifs de ressources humaines	Notamment pour les responsables d'équipe
Objectifs liés à l'organisation	Procédures, organisation, ...





Objectifs pédagogiques	Ce sont les résultats que l'on cherche à atteindre par l'intermédiaire d'une action d'information, de sensibilisation, d'éducation ou de formation, qui peuvent se traduire en termes de comportements observables (ex : tri de déchets, prise en compte de la biodiversité dans le cadre d'un projet d'aménagement urbain...)
Objectifs liés à la conduite de projet	En termes de méthodes ou de résultats (quantitatifs ou qualitatifs) à atteindre

► Le diagnostic des compétences

Le diagnostic des compétences fait le lien avec le bilan de l'année écoulée et l'évaluation des activités (ce sont les compétences dont le-la collaborateur-trice a besoin pour mener à bien ses activités). La mise en oeuvre des activités peut être impactée par la maîtrise plus ou moins bonne des compétences.

Nous avons repris ici le découpage classique des compétences en savoirs, savoir-faire et savoir-être, qui permet un diagnostic fin des compétences acquises et à développer et qui permet, le cas échéant, d'aider dans le choix du dispositif à mettre en place pour trouver une solution adaptée (la formation n'est en effet pas la seule solution existante).

La grille proposée pose le postulat d'un réel dialogue dans l'évaluation des compétences. L'objectif est d'atteindre chaque fois que possible un consensus mutuel. C'est pourquoi l'auto-évaluation du-de la collaborateur-trice et l'évaluation par le-la responsable ne sont pas dissociées. Dans le cas où le-la responsable et le-la collaborateur-trice ne parviendraient pas à un accord, il leur est possible de le spécifier dans la partie « commentaires ».

De même, il est important de repréciser que l'objectif de ce diagnostic n'est en aucun cas de poser un jugement ou une note sanction mais bien de positionner le-la collaborateur-trice, de faire un repérage de ses compétences et de ses besoins d'accompagnement pour l'aider à progresser (repérage des formations, de son potentiel d'évolution professionnelle...).

L'évaluation du-de la collaborateur-trice doit nécessairement porter sur des faits ou des résultats observables dans le contexte professionnel et dans le cadre de situations professionnelles particulières, il ne s'agit pas d'évaluer le-la collaborateur-trice dans l'absolu sur ses qualités personnelles.

La grille de diagnostic proposée est la suivante :

Cotation	Degré de maîtrise de la compétence	Définition
A	Très bien maîtrisé-e ou développé-e	Le-la collaborateur-trice est expert-e sur cette compétence, il-elle est capable de l'exercer dans des situations complexes, de s'adapter aux situations nouvelles et de former d'autres personnes.
B	Suffisamment maîtrisé-e ou développé-e	Le-la collaborateur-trice est parfaitement à l'aise dans l'exercice de cette compétence dans les situations normalement attendues dans sa fonction. Il-elle est autonome mais peut toutefois solliciter un conseil dans des situations nouvelles ou particulièrement complexes.
C	Insuffisamment maîtrisé-e ou développé-e	Le-la collaborateur-trice n'est pas complètement autonome dans l'exercice de cette compétence. Des erreurs ou des maladresses peuvent être constatées dans ce domaine de compétence. Il-elle a souvent besoin d'aide pour aborder les tâches qui relèvent de cette compétence.
D	En cours d'acquisition ou de développement	Le-la collaborateur-trice n'arrive pas encore à mettre en oeuvre cette compétence dans sa pratique professionnelle.





Il s'agit ici d'une proposition de mise en forme d'une grille de diagnostic, mais si le-la responsable n'est pas à l'aise avec cette évaluation ABCD, il lui est tout à fait possible d'utiliser un autre système d'identification des compétences avec une autre grille d'évaluation ou de faire une évaluation plus qualitative.

Pour effectuer ce diagnostic des compétences, le-la responsable et le-la collaborateur-trice peuvent s'appuyer sur le référentiel complet des compétences requises dans les principales fonctions au sein des CPIE. Ce dernier peut être complété pour des fonctions particulières (hébergement, insertion…etc).
De même, la polyvalence du-de la collaborateur-trice peut être formalisée, évaluée et valorisée dans ce cadre, le cas échéant.

► L'entretien professionnel

Sur le plan légal, il est obligatoire pour le-la responsable qui fait passer les entretiens d'aborder cette rubrique au moins une fois tous les 2 ans (voir les principales obligations de l'employeur p.4).

Le projet professionnel

Dans cette partie, le-la responsable laisse d'abord le-la collaborateur-trice s'exprimer sur ses souhaits d'évolution professionnelle et/ou de mobilité géographique, à court, moyen ou long terme.

Il-elle peut ensuite réagir au projet du-de la collaborateur-trice et formuler ses propres idées sur les possibilités d'évolution qu'il-elle a détectées pour celui-celle-ci, notamment si le-la collaborateur-trice a des difficultés pour exprimer son projet.

Il existe plusieurs possibilités d'évolution dans le poste ou de changements professionnels pour les salarié-e-s des CPIE, qui ne doivent pas forcément se traduire par une « promotion » dans le CPIE :

- **L'évolution interne** : évolution des conditions de travail (matérielles, horaires...), évolution de l'organisation du travail (délégation de tâches, responsabilisation, circulation de l'information, latitude d'initiatives, fonctionnement en mode projet, relations inter-services...), évolution des missions/activités (fixation de nouvelles missions et de nouveaux objectifs, enrichissement des tâches), évolution des responsabilités (création de poste à responsabilités ou prise de poste vacant), les passerelles métiers (changement de poste possible lorsque deux postes peuvent faire appel à des compétences globalement similaires)...

- **L'évolution externe** : à l'intérieur du réseau des CPIE au niveau régional voire inter-régional, dans les autres réseaux associatifs d'environnement, dans des entreprises ou des collectivités...

- **Le changement de métier ou la reconversion professionnelle** : évolution vers un métier ou domaine d'activités complètement différent.

Comment aider un-e collaborateur-trice qui n'a pas d'idée concernant son évolution professionnelle ou a du mal à se projeter dans le futur ?

- Lui proposer le bilan de compétences
- Le faire réfléchir sur les domaines où il-elle a le plus de goût et d'efficacité ou sur les activités qui pourraient l'attirer
- Faire expliciter par le-la collaborateur-trice, pour chaque grande fonction ou poste occupé dans son histoire professionnelle :
  - Les motifs qui l'ont poussé-e à s'engager dans cette responsabilité, ses motivations profondes
  - Les satisfactions et les insatisfactions qu'a pu générer cette expérience :
    - . Compétence, aptitude ou capacité qui ne pouvait pas s'exprimer pleinement
    - . Attirance, désir, centre d'intérêt satisfaits ou non
  - Les raisons qui l'ont poussé-e à engager l'étape suivante

Cette lecture « qualitative », au fil des différentes expériences, fait ressortir un mouvement dynamique, un fil rouge qui aide la personne à se projeter dans l'avenir.





Si la personne a un projet, il est nécessaire de vérifier la cohérence de son projet avec cette dynamique.

Le plan de développement

Dans cette rubrique, le-la responsable et son-sa collaborateur-trice sont amené-e-s à réfléchir ensemble au plan d'action permettant au-à la collaborateur-trice de développer ses compétences. Ce plan peut inclure différents types d'actions tels que la formation, le tutorat, l'accompagnement.
Si la formation reste souvent la piste privilégiée, elle n'est pourtant pas le seul moyen existant ni le dispositif le plus approprié à toute situation.
De même, il existe de nombreux dispositifs de formation, toutes les demandes ne rentrent pas forcément dans le cadre du programme de formation de la structure (ex : DIF, CIF...).

Des objectifs de développement professionnel portant sur des compétences à acquérir ou à développer peuvent être fixés avec le-la collaborateur-trice. Ils peuvent découler d'une insuffisance de maîtrise d'une activité ou de la non-atteinte d'un objectif lié à l'activité. Ce sont les objectifs définis pour permettre au-à la collaborateur-trice de développer ses compétences dans les domaines qu'il-elle maîtrise le moins et qui lui sont ou lui seront pourtant indispensables dans son travail (ex : améliorer son aisance relationnelle avec un public de décideurs et porteurs de projet en participant aux comités de pilotage en binôme avec un-e chargé-e de mission plus expérimenté-e).

Ces compétences peuvent se décliner en :

Compétences « métier »	Compétences managériales
- techniques (spécifiques au métier) - organisation - relationnelles - gestion - adaptation au changement… etc	- conduite de projet - conduite d'entretien - animation de réunion - développement des hommes et des femmes - formation…etc

Pour identifier les objectifs de compétences prioritaires, il est nécessaire d'être au clair sur les compétences clés requises dans la fonction et d'avoir fait un bilan des compétences maîtrisées et de celles qui doivent être renforcées ou acquises.

La signature

Il est important que le-la responsable et le-la collaborateur-trice signent l'entretien. Cette signature n'a pas forcément valeur d'accord mais veut simplement signifier que l'entretien a bien eu lieu et que tout ce qui figure dans la synthèse a bien été entendu de part et d'autre, voire discuté.
Si le-la collaborateur-trice n'est pas d'accord avec son-sa responsable sur certains points, il-elle a la possibilité de le signaler et d'en expliquer les raisons dans les espaces de commentaires dédiés, mais il-elle doit tout de même signer son compte-rendu d'entretien.

Le compte-rendu d'entretien

Dans le compte-rendu d'entretien, doit figurer uniquement la synthèse des éléments essentiels abordés lors des échanges (reformulation avec accord du-de la collaborateur-trice des points importants, des décisions prises...).
Il ne s'agit pas de retranscrire l'ensemble de l'entretien sous forme de procès verbal mais bien de produire une synthèse de la discussion. Par ailleurs, il n'est pas nécessaire de saisir le compte-rendu d'entretien, une synthèse manuscrite peut suffire.

La diffusion du compte-rendu d'entretien

- **Au sein du CPIE** : seuls l'employeur, le-la responsable hiérarchique direct-e (si c'est lui-elle qui a mené l'entretien) et le-la collaborateur-trice sont destinataires du compte-rendu d'entretien. L'original du compte-rendu d'entretien doit être conservé dans le dossier individuel du-de la collaborateur-trice et une copie doit lui être remise pour ses archives personnelles.





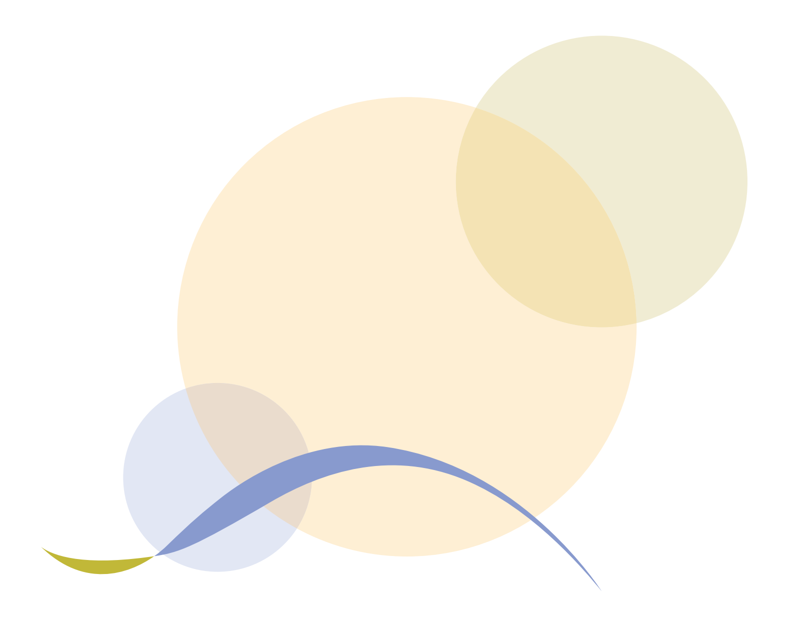
• **À l'Union nationale des CPIE** : seules les informations sur les besoins de formation, les souhaits d'évolution et les compétences clés détenues par les collaborateurs-trices pourront être remontées et centralisées à l'Union nationale qui en garantira la confidentialité. Ces informations permettront, à terme, d'élaborer le programme de formation national et d'organiser la mobilité au sein du réseau.

Distinction entre l'entretien annuel professionnel et d'autres types d'entretiens

(entretien de négociation de salaire, entretien disciplinaire)

• **L'entretien annuel professionnel n'est pas un entretien de négociation de salaire.** Le-la responsable peut recueillir les souhaits d'augmentation de salaire du-de la collaborateur-trice s'ils-elles sont amené-e-s à en parler mais il ne s'agit pas d'entrer en négociation. Cet aspect ne doit pas nécessairement être abordé dans ce cadre et devra, dans tous les cas, faire l'objet d'un entretien spécifique à posteriori.

• **L'entretien annuel professionnel n'est pas non plus un entretien disciplinaire** (entretien de recadrage, entretien préalable à une rupture de contrat...). Si le-la responsable souhaite recadrer le-la collaborateur-trice, ou s'il-elle souhaite s'entretenir avec lui-elle d'une sanction qu'il-elle va prendre à son encontre pour sanctionner une faute ou un comportement déviant, il-elle devra le faire dans le cadre d'un autre entretien.



Check-list du-de la responsable pour l'entretien annuel professionnel

Temps	Etapes	Outils	Resp.	Coll.
Au préalable	S'informer sur les fondamentaux de l'entretien et s'exercer aux techniques spécifiques de la conduite d'un entretien annuel professionnel	• Formation à la conduite de l'entretien annuel professionnel proposée par l'Union nationale • Guide de l'évaluateur-trice	●	
8 à 15 jours avant	Prendre RDV 15 jours avant pour optimiser le temps de préparation et préparer l'entretien	• Support d'entretien annuel professionnel* vierge • Mode d'emploi de l'entretien annuel professionnel • Compte-rendu du précédent entretien • Outils du service gestion-compta-personnel (données sur le parcours, les formations...)	●	●
	Se renseigner sur les opportunités d'emploi dans le CPIE ou le réseau des CPIE et sur l'évolution des métiers et emplois	• Plateforme ressources humaines du réseau des CPIE et base de données GPEC • Fiches prospectives emplois-types	●	
	Se renseigner sur les dispositifs de formation existants	• Site Internet Uniformation (www.uniformation.fr) • Sites Internet sur l'orientation et la formation (voir annexes 1 à 3) • Guide de l'évaluateur-trice	●	●
Pendant l'entretien (durée moyenne : 1 à 2 heures)	Effectuer le bilan de l'année, évaluer les compétences mises en oeuvre et proposer des pistes d'action, élaborer un projet d'évolution ou de développement professionnel	• Support d'entretien (aide à la discussion) • Mode d'emploi de l'entretien annuel professionnel • Fiche de poste du-de la collaborateur-trice • Site Internet Uniformation (www.uniformation.fr) • Sites Internet sur l'orientation et la formation (voir annexes 1 à 3)	●	●
	Reformuler, synthétiser et effectuer le compte-rendu de l'entretien	• Support d'entretien à remplir au fil de la discussion	●	
	Relire et signer le compte-rendu d'entretien	• Support d'entretien rempli	●	●
	Fixer le délai du prochain point dans le cadre du suivi		●	●
Après l'entretien	Effectuer une copie du compte-rendu d'entretien et la transmettre au-à la collaborateur-trice	• Support d'entretien rempli	●	
	Archiver l'original et la copie du compte-rendu d'entretien annuel professionnel (notamment pour remonter les besoins de formation et les souhaits d'évolution et de mobilité)	• Dossier individuel du personnel • Archives personnelles	●	●

* À noter : le support sert à la fois de support de préparation avant l'entretien, de support de discussion pendant l'entretien et de support de synthèse après l'entretien.





ANNEXES

Annexe 1 : Les principaux dispositifs de formation professionnelle continue

Ces différents dispositifs peuvent faire l'objet d'actions de développement des compétences du-de la collaborateur-trice. Ils peuvent être proposés et discutés dans la rubrique « actions » du plan de développement figurant dans l'entretien professionnel (le plan de formation n'est en effet pas la seule solution possible).
La majorité du réseau des CPIE relevant de l'OPCA Uniformation, nous renvoyons à son site pour davantage d'informations.

Plan de formation	Il est établi par la structure et prévoit des actions de formation organisées en fonction de ses besoins. Il regroupe deux types d'actions : • Les actions d'adaptation au poste liées à l'évolution de l'emploi ou qui participent au maintien dans l'emploi • Les actions de développement des compétences
Droit individuel à la formation (DIF)	Chaque année, les salariés capitalisent 21h de formation cumulables sur 6 ans (soit 126 heures de formation au total dans la convention collective de l'animation). Avec l'accord de l'employeur, le DIF permet ainsi au-à la salarié-e de prendre l'initiative de la formation et de construire son parcours professionnel
Congé individuel de formation (CIF)	Il permet au-à la salarié-e de prendre un congé pour suivre la formation (généralement longue) de son choix, indépendamment des actions organisées par le CPIE
Bilan de compétences	Il permet au-à la salarié-e de faire un point sur les compétences qu'il-elle a développées au cours de son parcours professionnel, de l'aider à définir un projet professionnel et à élaborer un plan d'actions permettant sa mise en oeuvre
Validation des acquis de l'expérience (VAE)	Avec la VAE, le-la salarié-e peut valider ses acquis professionnels par un diplôme, un titre ou un certificat inscrit dans le Répertoire national des certifications professionnelles
Certificat de qualification professionnelle (CQP)	Le CQP a pour objectif de favoriser le développement des compétences. Ce n'est pas un diplôme mais une qualification, il s'agit d'une formation sanctionnée par un contrôle des acquis
Période de professionnalisation	Elle permet au-à la salarié-e d'acquérir une qualification reconnue ou de suivre une formation avec un objectif de professionnalisation. Elle concerne les salarié-e-s peu qualifié-e-s, handicapé-e-s, de retour de congé parental, ayant été durablement à temps partiel, de plus de 45 ans ayant plus de 20 ans d'activité professionnelle ou les salarié-e-s dont la qualification est insuffisante ou inadaptée à l'évolution des technologies ou à l'organisation du travail

Possibilité de refus du DIF et du CIF par l'employeur

Le DIF

À compter de la demande de DIF du-de la salarié-e, l'employeur a un mois pour donner sa réponse. Passé ce délai, l'absence de réponse vaut acceptation. L'employeur a la possibilité de refuser la demande de DIF, notamment s'il n'est pas d'accord avec les actions de formation choisies, sans pour autant avoir l'obligation d'en exposer les motifs. Son refus ne doit pas être motivé par des critères discriminatoires. Le-la salarié-e qui se voit refuser sa demande de DIF pourra réitérer sa demande dès l'année suivante.

Le CIF

Si les conditions d'ouverture du droit au CIF sont remplies par le-la salarié-e et que la procédure de demande d'autorisation d'absence est respectée, l'employeur ne peut s'opposer au départ en formation de son-sa salarié-e. Il peut cependant reporter le congé formation pour deux raisons :





- **Motif de service** : s'il-elle pense que le départ du-de la salarié-e en congé de formation est préjudiciable à la production et à la bonne marche de l'activité de la structure.
- **Motif des effectifs simultanément absents** : lorsqu'il-elle se trouve dans l'impossibilité de répondre simultanément à toutes les demandes de CIF (en fonction de l'effectif de la structure).

Annexe 2 : Autres dispositifs

- **Tutorat** : le-la tuteur-trice utilise les situations de travail quotidiennes et s'appuie sur ses compétences pour transmettre à un-e apprenant-e les savoir-faire et les pratiques professionnels, mais aussi les connaissances sur les outils et modes de fonctionnement de la structure.
- **Accompagnement** : l'accompagnement vise à aider l'apprenant-e à transférer les connaissances acquises en formation dans des situations de travail.

Annexe 3 : Où se renseigner ?

- Dans le CPIE, auprès du-de la directeur-trice ou de la personne en charge de la formation ou de la gestion des ressources humaines
- Sur le site Internet d'Uniformation (Organisme paritaire collecteur agréé, également organisme gestionnaire du congé individuel de formation pour les CPIE relevant de la convention collective nationale de l'animation) ou auprès de votre délégation régionale Uniformation dont vous trouverez les coordonnées sur le site Internet d'Uniformation (**www.uniformation.fr**)

► Liens utiles

Les organismes spécialisés dans l'information sur la formation professionnelle
Site officiel **www.centre-info.fr**
Site officiel **www.intercarif.org**
Site officiel **www.formations-pout-tous.com**

Le ministère chargé de la formation professionnelle
Site officiel **www.travail.gouv.fr**
Site officiel **www.service-public.fr**

La commission nationale de la certification professionnelle
Site officiel **www.cncp.gouv.fr**

Annexe 4 : Exemple de trame d'entretien remplie

ENTRETIEN ANNUEL PROFESSIONNEL	
Date : 3 décembre 2012	Responsable menant l'entretien : Paul Dupont
Date du dernier entretien : 15 décembre 2011	Responsable ayant mené l'entretien : Paul Dupont
Collaborateur	
Nom : Martin	Prénom : Pierre
Poste : Educateur à l'environnement	Responsable hiérarchique : Paul Dupont
Statut : Technicien	Groupe/coefficient (CCNA) : Groupe C/coefficient 385
Date d'entrée dans le CPIE : 6 juin 2009	Ancienneté dans la fonction : 5 ans

I. Bilan de l'année écoulée

Dans cette partie, l'expression du collaborateur est privilégiée mais il est important que le responsable fasse ensuite un retour rapide au collaborateur sur ce qu'il a entendu, et notamment pour lui faire part des points d'accord ou des nuances qu'il apporterait, avant de passer à la partie suivante.

Regard porté par le collaborateur sur la période écoulée (dans la fonction et au-delà)

Évènements marquants de l'année :
- Forum pédagogique EEDD auquel il a consacré beaucoup de temps en forte période d'activité mais qui lui a permis de développer de nouvelles compétences (préparation, organisation, coordination et animation du stand) et de rencontrer d'autres publics avec lesquels il n'a pas l'habitude de travailler
- Accompagnement d'un stagiaire pour la première année : Bilan positif. Est prêt à renouveler l'expérience. Davantage une charge qu'une décharge de travail mais a apprécié de pouvoir faire découvrir son métier et de transmettre son savoir-faire.
- Départ de son collègue éducateur et arrivée d'une nouvelle collègue en cours d'année qui ont généré d'importants changements dans l'organisation des missions, le travail en équipe, etc. et une période de transition difficile lorsqu'il a du prendre temporairement en charge les missions du poste vacant

Les cases grisées sont les informations à reporter dans les fiches du personnel sur la plateforme ressources humaines en ligne du réseau qui doivent être mises à jour annuellement par les directeurs-trices des CPIE.





Points forts/réussites

- Animation (avec le public scolaire)
- Bonnes relations avec les partenaires

Difficultés/insatisfactions

Manque de temps pour être en veille sur les nouveautés et pouvoir réfléchir à l'évolution de ses projets, méthodes et outils

Propositions de solutions à mettre en place

Modification à apporter dans l'organisation du travail => se dégager 1h par semaine pour faire de la veille

2. Évaluation du collaborateur dans sa fonction

Principaux changements identifiés dans le poste (cf.fiche de poste)

- Prend en charge la gestion budgétaire de ses projets
- Est devenu référent thématique du CPIE sur l'eau
- Prend en charge le montage et la coordination de projets pédagogiques (forum pédagogique)
- Ne réalise plus les supports de communication du secteur (mission confiée à sa collègue éducatrice qui dispose d'une compétence et d'un savoir-faire dans ce domaine)

Principales activités (cf. fiche de poste)	Points forts et axes de progrès
Concevoir et préparer des animations et outils pédagogiques	• Bonne capacité à adapter les outils et animations selon le public visé. • Doit développer sa créativité et proposer davantage d'outils innovants
Animer des modules d'EEDD...	• Grande aisance dans l'intervention auprès des publics scolaires. • Doit multiplier les expériences auprès d'autres publics (adulte grand public, entreprises...) pour développer la même aisance
Évaluer ses actions et rédiger un bilan	• Bonne capacité à prendre du recul sur les actions qu'il mène. Très bonnes capacités rédactionnelles. • Doit davantage respecter les délais.
...	...

Objectifs individuels (à atteindre par le collaborateur dans sa fonction)

Rappels des objectifs de l'année écoulée	Délais de réalisation	A	B	C	D	E	Commentaires
Prendre en charge la préparation, l'organisation et l'animation du stand du CPIE lors du forum pédagogique EEDD	4 mois		●				A su mener cette mission avec professionnalisme et rigueur
Développer l'activité autour du thème de l'énergie (mallette pédagogique sur le thème de l'énergie)	8 mois					●	Non obtention des financements La mission forum pédagogique est devenue prioritaire
Diminuer ses absences aux réunions d'équipe	12 mois			●			Doit faire davantage attention à ne pas caler de rendez-vous ou d'animations sur les temps de réunion d'équipe
Diminuer de 20% le temps consacré à la préparation des animations	6 mois	●					A su diminuer son temps de préparation de 30%

A : surpassé; B : atteint ; C : partiellement atteint ; D : non atteint ; E : reporté

Nouveaux objectifs pour l'année à venir	Indicateurs de résultat	Moyens	Commentaires	Priorisation
Développer l'activité autour du thème de l'énergie	Création d'une mallette pédagogique sur le thème de l'énergie	• Budget : 5000 € • Stagiaire associé au projet	• Délai de réalisation : 6 mois • Points d'étape : tous les mois	1
Diminuer ses absences aux réunions d'équipes	Assister à au moins 60% des réunions d'équipe bimensuelles		Délai de réalisation : 12 mois	3
Trouver d'autres partenaires sur le projet eau	• Développer les contacts avec EDF et conclure un partenariat • Trouver 3 autres partenaires usagers	• Formation à la recherche de financements et de partenariats • Accompagnement par le responsable de secteur	Délai de réalisation : 10 mois	2

Priorisation : 1 : Urgent, à réaliser impérativement sur l'année à venir ;
2 : Nécessaire mais pourra être reporté si besoin ; 3 : Pas prioritaire





3. Diagnostic des compétences

	Compétences (cf. fiche de poste et référentiel de compétences)	Diagnostic				Commentaires
		A	B	C	D	
Savoirs	Connaissance de la structure et des réseaux EEDD			●		Connaît les informations générales sur le CPIE et son réseau Doit davantage prendre connaissance des projets développés par ses collègues (réunions d'équipe).
Savoirs	Connaissance du territoire	●				Pas de commentaire particulier.
Savoirs	Connaissance des différentes approches pédagogiques		●			Utilise ces connaissances dans sa pratique et est capable de les transmettre (stagiaire).
Savoirs	Connaissance des règles de sécurité d'accompagnement et d'encadrement du public		●			Pas de commentaire particulier.
Savoirs	Expertise sur son domaine d'intervention			●		Très bonne connaissance de la thématique eau, doit approfondir ses connaissances sur la thématique énergie.
Savoir-faire	Capacité à adapter la pédagogie au public		●			Bonne appréhension des besoins, attentes, enjeux pour chacun des publics.
Savoir-faire	Capacité à réaliser une intervention devant un public		●			Très bon retour de la part des usagers vis à vis de ses animations (en particulier avec les scolaires).
Savoir-faire	Capacité à concevoir des outils et démarches pédagogiques			●		Construction d'outils et de démarches cohérents, adaptés au contexte et de qualité. Doit développer sa créativité.
Savoir-faire	Organisation du travail			●		Doit poursuivre ses progrès dans l'organisation de son temps de travail.
Savoir-faire	Qualités rédactionnelles		●			Des documents clairs et argumentés. Très bon style d'écriture. Doit s'entraîner à être davantage synthétique.

A : Très bien maîtrisé-e ou développé-e ; B : Suffisamment maîtrisé-e ou développé-e ;
C : Insuffisamment maîtrisé-e ou développé-e ; D : En cours d'acquisition ou de développement

Les cases grisées sont les informations à faire remonter à l'Union nationale des CPIE pour l'organisation de la mobilité professionnelle et géographique des salarié-e-s du réseau.

	Compétences (cf. fiche de poste et référentiel de compétences)	Diagnostic				Commentaires
		A	B	C	D	
Savoir-être	Aisance dans l'expression orale			●		Grande aisance avec le public scolaire, des progrès à faire avec les autres publics.
Savoir-être	Créativité				●	Doit proposer davantage d'outils nouveaux ou innovants. À voir l'année prochaine avec la création de la mallette pédagogique énergie.
Savoir-être	Autonomie			●		A su conduire le projet forum pédagogique avec une certaine autonomie. Première expérience satisfaisante, à réitérer pour gagner davantage en autonomie.
Savoir-être	Esprit de synthèse				●	Doit apprendre à être davantage concis dans ses interventions orales et dans ses productions écrites.
Savoir-être	Bon relationnel, capacité à travailler en équipe	●				Très bon contact avec les partenaires et les usagers, bonne capacité à s'intégrer dans une équipe et à collaborer.

4. Entretien professionnel (obligatoire)

Projet professionnel	
Souhaits du collaborateur	Avis du responsable
Évoluer vers un poste de chargé de mission sur l'eau et l'énergie d'ici 1 an ou 2	A le potentiel pour accéder à ce type de poste. Le développement de compétences en recherche de financements et de partenariats, ainsi que sa progression dans ses contacts et interventions avec d'autres publics que les scolaires (élus, entreprises...) lui permettront d'accèder plus facilement à ce poste. Pas d'opportunité dans le CPIE à l'heure actuelle. A revoir dans 1 an.

Mobilité géographique		
● Oui ○ Non	● Au niveau régional ○ Au niveau inter-régional	Commentaires

Les cases grisées sont les informations à faire remonter à l'Union nationale des CPIE pour l'organisation de la mobilité professionnelle et géographique des salarié-e-s du réseau.



Bilan des formations suivies dans l'année		
Formations suivies	Buts visés/motifs	Apports/résultats
• Formation à la fonction tutorale • Formation catalogue Uniformation • Mise en pratique : formation d'un stagiaire pendant 6 mois	Développer sa capacité à transmettre ses connaissances et savoir-faire et à former un nouvel arrivant	• Développement de sa capacité à transmettre ses savoir-faire • Un stagiaire formé au métier d'éducateur à l'environnement et satisfait.
…	…	…

Plan de développement					
Actions (formation, accompagnement, tutorat…)	Buts visés/motifs	Moyens (humains, matériels et financiers)	Échéances	Priorisation	
				Coll.	CPIE
Formation à la recherche de financements et de partenariats	Développement de partenariats sur l'eau	Formation Cegos Accompagnement par le responsable de secteur	Mars 2013 (2 jours) 1 mois	1	1
Formation à la gestion du temps	Améliorer sa gestion du temps de travail	Formation catalogue Uniformation	Juin 2013 (1 jour)	2	2

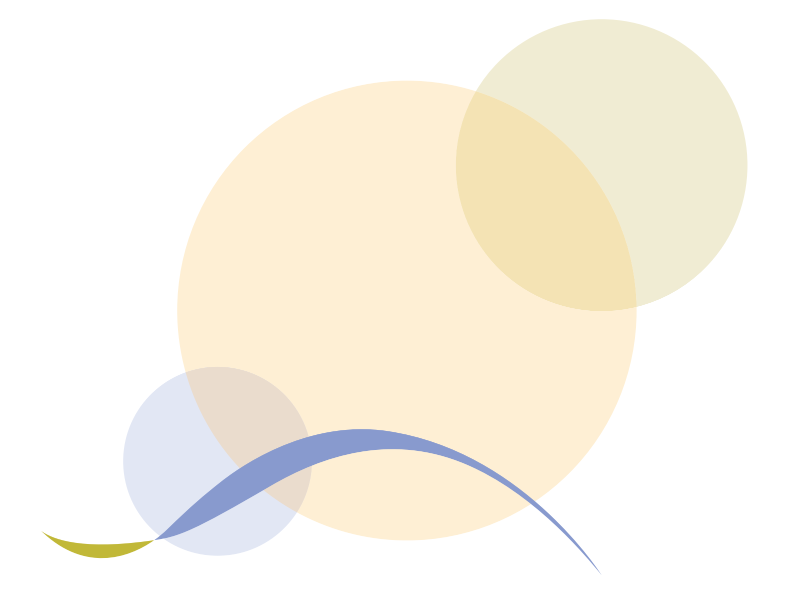
Priorisation : 1 : Urgent, à réaliser impérativement sur l'année à venir ;
2 : Nécessaire mais pourra être reporté si besoin ; 3 : Pas prioritaire

Commentaires généraux
Entretien très constructif, qui a permis de poser un certain nombre de choses. Malgré quelques débats, le directeur et le collaborateur ont une analyse et une vision convergentes sur le travail fourni par le collaborateur et sur ses compétences.

Date : 3 décembre 2012	Lieu : Paris	Durée : 2 h

Signature du collaborateur (attestant de la participation à l'entretien)	Signature du responsable
Martin	Dupont

Les cases grisées sont les informations à faire remonter à l'Union nationale des CPIE pour l'élaboration du programme de formation national sur des thématiques transversales.



Collection outils de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences du réseau des CPIE
Edition : CNAR Environnement, 2012
Publication réalisée par l'Union nationale des centres permanents d'initiatives pour l'environnement
Coordination/rédaction : Tiphaine Miloud-Ali
Administrateur référent : Luc Marchello avec l'appui d'un groupe de pilotage
Et avec la contribution des CPIE Îles de Lérins et Pays d'Azur, Loire et Mauges, Pays de l'Aisne et Ried et Alsace Centrale